



**LUNDS UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management  
C-uppsats  
VT 2012

## **Pris eller kvalitet?**

### **- Hur överlever en dansstudio i Helsingborg?**



#### **Författare**

Yana Le  
Sophia Nevalainen  
Emma Strömbäck

#### **Handledare**

Åsa Alftberg  
Ola Thuvesson

## Förord

"It takes an athlete to dance, but an artist to be a dancer." -Shanna La Fleur

\*\*\*

Dansen har en lång historia. Dansen utökas och förändras hela tiden. Dansen är idag en mindre industri. Dans är hälsa.

\*\*\*

Vi vill rikta ett stort tack till våra handledare Ola Thuveesson och Åsa Alftberg för det stöd ni gett oss under uppsatstiden. Vi vill även tacka våra nära och kära som både varit till stor hjälp och stöttat oss när det varit tungt.

## Sammanfattning

- Titel:** Pris eller kvalitet? Hur överlever en dansstudio i Helsingborg?
- Författare:** Yana Le, Sophia Nevalainen och Emma Strömbäck
- Utbildning:** Kandidatprogrammet för Health Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg, C-uppsats VT 2012
- Handledare:** Ola Thuveesson och Åsa Alftberg
- Syfte:** Uppsatsen behandlar och analyserar hur ett företag kan skapa sig en god cirkel i sin verksamhet genom valet av strategi
- Frågeställningar:** Vilka fördelar och nackdelar finns det med att använda prisstrategi fullt ut?  
Vilka resultat medför en kvalitetsdifferentiering för en god cirkel?  
Hur hanterar företagen i fallstudien servicemötet och hur viktigt är
- Metod:** Kvalitativ med flertalet intervjuer, e-postintervjuer och dokumentstudier samt med kvantitativa inslag av enkäter.
- Nyckelord:** Differentiering, god cirkel, ond cirkel, kvalitet, pris, dans och småföretagande.
- Resultat:** Differentiering genom upplevelse och kvalitet samt ett bra servicemöte är de strategier som bör användas för att skapa en god cirkel i små tjänsteföretag utifrån fallstudien

## Innehållsförteckning

Förord.....	2
Sammanfattning.....	3
1.1 Inledning och problemformulering.....	6
1.2 Syfte, frågeställning och tes.....	8
1.2.1 Avgränsning.....	8
2.1 Metod.....	8
2.1.1 Introduktion.....	8
2.1.2 Vårt val av studie.....	9
2.1.3 Varför dansstudion som fallstudie?.....	9
2.2 Bakomliggande teoretiska studier.....	10
2.3 Intervjuer.....	11
2.4 I form av dokumentstudier.....	12
2.5 I form av enkäter.....	13
2.6 Diskussion av metod och en avgränsning.....	14
2.7 Författarnas egen kunskap.....	14
2.8 Källkritik.....	14
3.1 Teori.....	15
3.1.1 Det finns den goda cirkeln och det finns den onda cirkeln.....	15
3.1.2 Att lyckas och att inte lyckas.....	16
3.1.3 Den onda cirkeln.....	16
3.1.4 Den goda cirkeln.....	17
3.2.1 Att skapa den goda cirkeln genom differentiering.....	18
3.2.2 Källor till differentiering.....	18
3.2.3 Differentieringens prislapp.....	20
3.2.4 Kundens värde av differentieringen.....	20
3.3.1 Att skapa den goda cirkeln genom låg prissättning och låga kostnader.....	21
3.3.2 Kostnadsanalys.....	21
3.3.3 Kostnadsbeteende.....	21
3.3.4 Kostnadsfördelar.....	21
3.4.1 Att skapa den goda cirkeln genom ett bra servicemöte.....	22
3.4.2 Vad är ett servicemöte?.....	22
3.4.3 Den perceptionspsykologiska ansatsen – den enskilde.....	22

3.4.4 Den socialkonstruktivistiska ansatsen – den sociala konstruktionen .....	23
3.4.5 Den relationsbaserade ansatsen – Customer Relationship Management .....	23
4.1 Vårt empiriska material följt av analys .....	23
4.1.1 Dansen är en renodlad tjänst.....	24
4.1.2 Kollegornas betydelse för danspedagogerna och den goda cirkeln .....	25
4.2.1 Oenighet om kvalitet och pris, men alla vill differentiera sig – betydelsen för den goda cirkeln .....	26
4.2.2 Vad tycker kunderna? .....	27
4.2.3 Vad speglar dokumentstudierna på? .....	28
4.2.4 Tjäna kunder och tjäna pengar .....	28
4.2.5 Tillbaka till hur Porter resonerade – kopplingen till teorin.....	29
4.2.6 Kopplingen till den goda cirkeln.....	30
4.3.1 Servicemötet – sanningens ögonblick är A och O i dansindustrin .....	31
4.3.2 Teoretisk analys av servicemötet.....	31
4.3.3 Vilken betydelse har servicemötet för den goda cirkeln? .....	33
5.1 Diskussion & Avslutning .....	33
Källförteckning .....	37
Bilaga 1.1 Intervjuguide 1 - Medarbetare .....	39
Bilaga 1.1 Intervjuguide 2 – Ägare .....	40
Bilaga 4.1 Dokumentstudier .....	43

## 1.1 Inledning och problemformulering

Den goda cirkeln är något alla nyföretagare bör sträva efter. Den innebär att man ska välja rätt strategier i sin verksamhet för att få sina medarbetare nöjda. Detta eftersom när man tillfredsställer sina medarbetare kommer dessa prestera bättre på sin arbetsplats, vilket leder till bättre service, som i sin tur leder till nöjda och återkommande kunder. Så frågan är hur lyckas den lilla entreprenören med begränsade resurser att starta den goda cirkeln, vilka strategier ska denne välja och hur ska han styra sitt företag för att få igång cirkeln?

Uppsatsen har skrivits av tre stycken kvinnor som studerar kandidatprogrammet Service Management på Campus Helsingborg som är en del av Lunds universitet. De har läst programmet med en hälsoinriktning och därför delar de ett intresse för olika hälsoverksamheter. Gruppen var nyfiken på att fördjupa sig i dansbranschen dels då en av gruppens medlemmar precis startat en dansstudio, dels för att branschen var så outforskad. I och med uppstarten av dansstudion hade hon upptäckt att det fanns kunskapsluckor inom området. Valet av att ta dansindustrin som vår fallstudie är även relevant för utbildningen då det är en hälsorelaterad verksamhet. Att danslektionerna som produkt uppfyllde alla egenskaper som tillhör en tjänst gjorde valet till en fullträff. Detta är en av flera branscher där erfarenhet, personliga egenskaper och utbildning är viktigt.

Under Service managementutbildningen ingår en mängd litteratur som studeras och granskas under tre års tid. Standardböcker som utgör en del av den nationalekonomiska genren ger studenterna en klar bild av hur utbud och efterfråga styr, prisets betydelse, företagsekonomiska kalkyler och konkurrenskrafter. Utbudet av böcker som beskriver dessa fenomen är omåttligt. Där ingår också omfattande läsning av service management-litteratur som djupdyker i tjänsternas spännande värld. En värld som består av produkter som inte går att lagra, som är arbetskraftskrävande och där produkten i sig inte har samma fokus. Både standardböckerna och service managementböckerna har dock fortfarande ett mycket stort fokus på fysiska attribut som företagen formar sig efter. I de allra flesta fallstudier och exempel som tas upp i denna massiva mängd litteratur behandlar stora multinationella företag med både hög omsättning och en stor arbetsstyrka. Författare som behandlar ämnet, men håller sig till stora företag är bland annat Grönroos, Normann, Stern och Porter.

Kopplingen till nystartade mindre företag så som de ser ut från början och de med renodlade tjänster är mycket liten. Det är bara ett fåtal böcker och artiklar som går att applicera på

mindre företag som ligger i en tidigare tillväxtfas. I dagens samhälle uppmuntras människor till att starta egna företag för att detta gynnar både samhället och den enskilda individen. Det finns då väldigt mycket hjälp att hämta för dem som vill starta eget. Skatteverket, Arbetsförmedlingen, verksamt.se och Nyföretagarcentrum med flera finns där med stöttning för nyföretagare samt guideböcker som ”En handbok för nya tillväxtföretag”<sup>1</sup> Det är i samhällets intresse att många vågar sig på det första steget i nyföretagande och det finns väldigt mycket litteratur och forskning om lyckade företag och duktiga entreprenörer. Exempel på författare är Stefan Ekberg, Peter Tovman och Mats Kullstedt.

I dessa skrifter kan vi läsa framgångsrika ledares berättelser om vad som krävs för att starta eget och hur de genomförde sina resor till goda företag. Ofta hör vi uttalanden om att allt handlar om att våga och tro på sig själv. Ett exempel på detta är boken ”Historien om IKEA” av Ingvar Kamprad och flera andra exempel finns. De flesta böckerna beskriver stora företag med skyhöga omsättningar för att man därifrån ska kunna utläsa strategier och styrning som har gjort att dessa företag är så lyckade. Exempel på det är författaren Paul Trott som har skrivit boken ”Innovation Management and New Product Development” och nämner stora företag som Microsoft i sina exempel.

Trots all den information som finns idag är det svårt för en enskild individ som vill starta eget att veta exakt hur denne ska göra för att lyckas med sitt lilla företag. Detta då merparten av den tillgängliga litteraturen handlar om redan lyckade företag som har det bra och ska förbättra sig eller så handlar det om företag som har misslyckats. Självklart kommer nyföretagaren att försöka undvika de misstag som andra har gjort, men det är fortfarande svårt att se vad som gjorde att dessa stora företag blivit så stora och lyckade med sin verksamhet.

Det är därför mycket intressant att se kopplingen kring hur ett litet företag på ett sätt känner sig frestad att hålla sina kostnader så låga som möjligt och att inte skrämja bort kunder med alltför höga priser. Samtidigt har företagets ägare visioner om sin verksamhet som ofta handlar om någonting helt annat än att tjäna pengar. Dessa visioner kan kosta mycket engagemang, tid och pengar. En lyckad genomföring av denna vision kan också medföra den kvaliteten som efterfrågas av kunden. Dessutom vill ägaren gärna ha återkommande kunder och därmed goda kundrelationer, men hur bra är de i sitt servicemöte?

---

<sup>1</sup> McKinsey & Company (2001)

## 1.2 Syfte, frågeställning och tes

Uppsatsen behandlar och analyserar hur ett företag kan skapa sig en god cirkel i sin verksamhet genom att välja en prisstrategi eller en strategi med kvalitetsdifferentiering. Då servicemötet är mycket viktigt för att skapa bra kundrelationer kommer studien att undersöka hur företagen i fallstudien arbetar med detta. Fallstudien dansindustrin i Helsingborg fokuserar på mindre tjänsteföretag med personnära tjänster där en gedigen kompetens och erfarenhet är viktig. Följande frågor ska vara ledande för arbetet:

- Vilka fördelar och nackdelar finns det med att använda prisstrategi fullt ut?
- Vilka resultat medför en kvalitetsdifferentiering för en god cirkel?
- Hur hanterar företagen i fallstudien servicemötet och hur viktigt är det för dem?

Gruppens tes är att de initiala strategier som ett litet företag väljer påverkar vilken cirkel företaget hamnar i.

### 1.2.1 Avgränsning

Uppsatsen är avgränsad till Helsingborgs kommersiella dansskolor. Dessa dansskolor har ett utbud av samtida dansstilar, klassiska som nyheter och med en åldersutspridd kundgrupp, dock med en något högre representation av unga kunder. Fokus ligger i att ta reda på vilken av två strategier som är lämpligast att välja för att hamna i en god cirkel. Prisstrategi eller differentieringsstrategi. I uppsatsen har även servicemötet tagits upp som en betydande roll för att skapa en god cirkel.

## 2.1 Metod

### 2.1.1 Introduktion

För att besvara vår frågeställning har vetenskapliga metoder använts, huvudsakligen kvalitativa metoder såsom intervjuer och dokumentstudier. Även kvantitativa metoder har ingått i form av enkäter. Fallstudien utgår från ett deduktivt angreppssätt, vilket innebär att vi studerat några teorier och observerat olika resultat. Deduktiv teori representerar den vanligaste uppfattningen om förhållandet mellan teori och praktik när det gäller



samhällsvetenskap. Utifrån det man vet inom ett visst område, härleder eller deducerar forskaren en eller flera hypoteser som ska underkastas en empirisk granskning.<sup>2</sup>

### 2.1.2 Vårt val av studie

Efter tre års service management-studier fanns ett intresse i att kritiskt granska hur bra service management forskningen täcker olika serviceyrken. Genom åren har författarna till denna uppsats känt att fokus läggs på stora företag och därför börjat undra om det fanns service management-forskning som går att tillämpa även på mindre företag. Så när examensarbetet påbörjades gjordes mycket förstudier i den litteratur som ingår i hela utbildningen såsom artikelsök i de stora databaser som Lunds universitet erbjuder. Exempel på några databaser vi sökt i är SweHub, Summon och EbscoHost med sökord som prisdifferentiering, differentieringsstrategi, pris, differentiering, prisstrategi, onda cirklar, goda cirklar och servicemöte. Dessa förstudier bekräftade att den mesta forskningen är gjord på stora företag och så även starta-eget litteratur. Det förekommer ytterst sällan litteratur som är inriktat på företag med få anställda och mindre verksamhet. Ändå finns ett samhällsintresse i småföretagande. Enligt *Metodpraktikan*<sup>3</sup> skall studier om förutbestämda uppfattningar gällande vissa samhällsfenomen prövas empiriskt. Undersökningen börjar sällan med att man har en klar uppfattning om vilka orsaksmekanismer som verkar. Därför ville vi söka tillfredsställande förklaringar till hur små företag kan använda sig av service management eller andra metoder för att lyckas med sin verksamhet. Vår ambition är att utveckla teorin om service management så att den bättre hänger ihop med fenomenet små företag. Vi såg även att den större delen av forskningen inom service management fokuserade på tjänster där fysiska produkter är inblandade - hur mycket det än talades om de opåtagliga tjänsterna som inte går att lägga på hyllan. De flesta tjänster som tas upp är också sådana där personalen inte behöver någon hög utbildning då det går att arbeta enligt manualer, till exempel som på McDonalds. Därför har vi valt att titta på branscher där erfarenhet, personliga egenskaper och utbildning är viktigt.

### 2.1.3 Varför dansstudion som fallstudie?

Vi valde att studera dansskolor i Helsingborg då vi ansåg att tjänsterna de erbjuder går väl in i den kategori av bransch vi var ute efter. Vi tyckte även att branschen är spännande då tjänsterna både är klassiska, men har förnyat sig genom åren. Inom dansindustrin hade

---

<sup>2</sup> Bryman (2011), s. 28f

<sup>3</sup> Esaisson et al (2012), s. 123

gruppen även kontakter och ingångar till att kunna närma sig kärnan av verksamheten. I arbetet kommer dansstudions lämplighet som praktikfall att diskuteras närmare.

## 2.2 Bakomliggande teoretiska studier

Valet av teori till arbetet grundar sig på att vi med hjälp av dem ska kunna söka förklaringar och skapa teorier som fyller kunskapsluckan som funnits. Utgångspunkten vi hade var att en del nationalekonomiska teorier ligger till grunden för de flesta företag inom samtliga branscher och därför lämpar sig teorier om differentierings- och lågkostnadsstrategier bra som grund. För att se hur service management fungerar i dansindustrin ser vi att litteratur om servicemötet kan komma till användning i en sådan personnära bransch. Dessa vävs sedan samman för att se hur de inverkar till att skapa de så kallade goda och onda cirklar som företag ofta hamnar i. Vår frågeställning blev då:

– Vilken strategi, pris eller kvalitetsdifferentiering, förstärker ett dansföretags position i sin bransch?

Denna fråga är vår utgångspunkt och vi vägde olika metoder mot varandra. Vi upptäckte snabbt att det fanns begränsat med undersökningar inom det område vi studerade på litteratursidan, likaså går det inte heller att basera hela arbetet på dokumentstudier av de olika kommunikationskanaler som dansstudiorna använder sig av. Därför var det nödvändigt att få direktkontakt med de som verkar i branschen. Detta såg vi att vi kunde göra allra bäst genom kvalitativa intervjuer med de som producerade tjänsterna och att av praktiska skäl kvantitativa studier genom enkätformulär med de som konsumerar tjänsten, det vill säga kunderna på dansskolorna. Vi stöttar sedan upp den empiri vi fått genom fältstudierna med dokument- och litteraturstudier.

Anledningen till att vi valde Porters teorier om differentierings- och kostnadsstrategier var att de återkommit varje år under vår studietid och en av de vanligaste teorierna som man läser på många samhällsvetenskapliga utbildningar som ekonomutbildningen och service management. Att vi valde att ha Grönroos som en grund för att beskriva dansskolors verksamhet är för att han är en av de mest respekterade service managementforskarna och utifrån samma principer valde vi även att använda oss av litteratur skriven av Normann i ämnet goda och onda cirklar såsom Eksell avseende servicemötet.

## 2.3 Intervjuer

Vi valde att göra kvalitativa intervjuer med fyra respondenter. Dessa hittade vi genom hemsidor och kontakter, vilket därefter ledde till ett snöbollsurval<sup>4</sup> då vi bad om eller fick på automatik kontakter genom dem vi ringde eller intervjuade. Metodiken för hur vi till en början gick tillväga när vi tog fram de respondenter som skulle intervjuas var att vi tog reda på vilka som var de mest kommersiella dansskolorna i Helsingborg. Vi letade därefter via deras hemsidor upp vilken typ av verksamhet de hade och vilka som arbetade där. När vi gjort denna rekognosering kontaktade vi samtliga fyra dansskolor som vi hittat och fick kontakt med tre av dem. Vår ambition var att intervjuas minst tre stycken från varje dansskola, helst både medarbetare och ägare. Resultatet blev att vi intervjuade en medarbetare från varje dansskola och en ägare. Tyvärr fick vi inte möjlighet att intervjuas ägaren till den tredje dansskolan, men vi fick ha respekt och förståelse för att denne var upptagen.

Anledningen till att vi ville intervjuas både en ägare eller ledning och en medarbetare var för att vi skulle kunna ställa deras syn på strategier mot varandra och tillämpa det i den goda cirkeln.

Tre av dessa intervjuer har blivit inspelade och transkriberade. Resterande har gjorts via e-post och är istället dokumenterade i sin natur. Dock har vi upptäckt att dansindustrin i Helsingborg är mycket liten och därför har de som intervjuats önskat att vara anonyma. Därav har vi valt att inte beskriva varken respondenterna eller dansskolorna närmare för att inte riskera att den anonymitet vi utlovat inte kan hållas. Vi kommer istället att använda pseudonym och inte specificera vilken dansskola det gäller utan kalla dem dansskola 1, dansskola 2 och dansskola 3. Detta har efter mycket diskussioner och rådfrågningar inte visat sig ha någon inverkan på arbetets innehåll.

Tillvägagångssättet i kvalitativ forskning som vi använder oss av i denna uppsats är betydligt mindre strukturerat än kvantitativ forskning eftersom intresset är riktat mot respondenternas ståndpunkter<sup>5</sup>. När vi formade intervjuguiden hade vi därför formulerat lämpliga frågor som skulle leda in på samtal där våra frågeställningar möjligen skulle kunna besvaras. Frågorna skulle leda till att vi fick en uppfattning av vad som var typiskt för dansindustrin och vilka grundstenar som måste finnas för att en dansskola ska fungera. Då det i kvalitativ forskning är önskvärt att låta intervjun röra sig i olika riktningar för att få djupare kunskap om vad

---

<sup>4</sup> Bryman (2011), s. 196

<sup>5</sup> Ibid, s. 413

respondenten anser är relevant och viktigt så ställde vi öppna frågor.<sup>6</sup> De handlade bland annat om hur dansskolorna särskilde sig, tjänsternas natur, hur de såg på kvalitet och pris samt hur de mäter framgång som dansskola. Genom de öppna frågorna såg vi möjligheterna till oväntade svar och en chans att få reda på respondentens kunskapsnivå för att kunna utforska nya områden.<sup>7</sup> Med hjälp av svaren ville vi tillämpa den nya kunskapen i de goda och onda cirklarna samt att få en bild av vilka strategier som är vanliga i den här typen av bransch.

I kvalitativ forskning kan man i tämligen stor utsträckning avvika från den planerade intervjuguiden och man kan vara flexibel genom att ställa nya oplanerade frågor eller följdfrågor för att nå de detaljfyllda svaren som man söker.<sup>8</sup> I vårt fall skapade vi möjligheter till att ha avslappnade intervjuer där respondenterna fick ha intervjun på en plats som passade dem bäst av till exempel praktiska skäl för att slippa jäkta eller känna sig otrygga. Det som var gemensamt för alla inblandade var att det skedde på en plats där de både kände sig bekväma, men också en plats där vi inte stördes av någon yttre faktor som störande ljud eller att man behövde vara orolig för att någon skulle höra. Tiden för intervjuerna med de anställda var inte tidsbestämd då vi hade erfarenhet att en del personer behöver mer tid på sig, medan andra pratar snabbt och effektivt. De flesta intervjuerna med dem blev ändå relativt långa, närmare en timme, medan intervjun med ägaren fick bli något kortare på grund av ägarens brist på tid. Dock kände vi att den korta intervjun ändå blev kvalitativ med tanke på att vi inte hade något behov av mjukstart eller diskutera den allmänna verksamheten utan gå direkt in på de väsentliga frågorna. För att öka reliabiliteten och dokumentationen spelades samtliga intervjuer in och transkriberades.

## 2.4 I form av dokumentstudier

För att skapa oss en kompletterande uppfattning om hur de berörda dansskolorna ser ut utåt studerade vi deras hemsidor som troligen är en av de få kanalerna varifrån dansskolan hittas av den som ”bara vill börja dansa”. Vad kommunicerar hemsidorna om dansskolan? Här utgick vi från att göra en enkel kvalitativ innehållsanalys<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> Bryman (2011), s. 413

<sup>7</sup> Ibid, s. 244

<sup>8</sup> Ibid, s. 413

<sup>9</sup> Ibid, s. 505f

Enligt Bryman är denna sortens analys det vanligaste angreppssättet på dokument och det man letar efter är bakomliggande teman och motiv.<sup>10</sup> Det vi letade efter på hemsidorna var vilka som skapat dokumentet och i vilket syfte. Vi tittade på tydligheten i den informationen som delades ut. Några andra parametrar som vi var nyfikna på var ambitionen i layout, hur väl de lyfte fram sig själva, priserna, aktiviteten och enkelhet i navigation.

## 2.5 I form av enkäter

För att se hur konsumenten, som är med i samproduktionen av tjänsten, uppfattar dansskolorna valde vi att göra en webbenkät. Där hade vi frågor som ska ge oss en uppfattning av kundens inställning till vad som är viktigt.

För att göra en lyckad enkätundersökning som skulle hjälpa oss att besvara våra frågor om huruvida differentiering, pris eller servicemöte var viktigt på en dansskola ville vi nå så många respondenter som möjligt. Vår strategi var därför att göra det så enkelt som möjligt och då var kvalitativa intervjuer inte något alternativ. Vi såg även en tidsbegränsning som inte gav oss möjlighet till att göra kvantitativa intervjuer.

Därför valde vi att göra en mindre enkät med nio stycken frågor då effekten av för många frågor blir att respondenterna inte orkar genomföra enkäten.<sup>11</sup> Vi valde också att ha en majoritet av slutna frågor för att öka jämförbarheten och för att slutna frågor med svarsalternativ är lättare att förstå och besvara.<sup>12</sup> Det underlättade även vårt arbete i att sammanställa resultaten.

I enkäten hade vi även några utfyllnadsfrågor som skulle få respondenten att känna att det inte var alltför seriöst och svårare för dem att förstå vad vi var ut efter. Där fanns också möjlighet till att besvara en öppen fråga som ”Varför stannar du kvar på din studio?” för att ge respondenten en chans att utveckla sig.

För att få ut enkäten använde vi oss av Facebook där vi riktat skickade ut enkäterna till de som vi kände till var verksamma i dansvärlden samt genom dansforum. Vi fick in 31 stycken svar på ett par dygn vilket Bryman<sup>13</sup> kallar snabb respons.

---

<sup>10</sup> Bryman (2011), s. 505f

<sup>11</sup> Ibid, s. 229f

<sup>12</sup> Ibid, s. 245

<sup>13</sup> Ibid

## 2.6 Diskussion av metod och en avgränsning

I vårt fältarbete har kvalitativa intervjuer varit vårt viktigaste verktyg då vi ville få fram vad de tycker är viktigt, till exempel pris eller kvalitet. För att få ett djup i en sådan fråga så kan man inte ställa den rakt ut. Genom längre samtal kommer längre resonemang fram och därför ställde vi mycket öppna frågor för att ge respondenterna en möjlighet till att ”sväva ut”. Allt för att både kunna upptäcka vad en god eller ond cirkel är för dem, hur den skapas och bevaras.

Allra helst hade vi också haft intervjuer med flertalet kunder, men där räckte inte tiden till. Kunderna är fler och sannolikheten för att få fram en typisk kund ansåg vi vara svårare än att få fram en heltidsarbetande danslärare då de är få. Nackdelen i enkäter är däremot att vi inte kunde ställa uppföljnings- eller sonderingsfrågor eftersom de som svarat är anonyma.

Vi fick även avgränsa oss till tre fjärdedelar av de fyra kommersiella dansskolorna då det både är svårt och tidskrävande att kräva att alla skall vara med.

## 2.7 Författarnas egen kunskap

I uppsatsgruppens författarlag finns en djup kunskap i ämnet då en av dem är ägare till en dansstudio i Helsingborg och har en gedigen erfarenhet av dansindustrin. Då uppsatsen har en kvalitativ inriktning så kommer denna kunskap och erfarenhet att lyftas fram i arbetet och framförallt i analysen. Ett objektiva förhållningssätt till detta har arbetats fram så att det tydligt ska framgå vad som är taget ur författarens kunskap.

## 2.8 Källkritik

Graden av validitet är en bedömning av huruvida de slutsatser som genererats från en undersökning hänger ihop eller ej.<sup>14</sup> Vi anser att vår forskning i största allmänhet är validerad då vi använt oss av väl genomarbetade utredningar, forskning och pålitlig litteratur. Vi inser dock att en del av det material vi tagit del av är mycket optimistiskt eftersom de som vi intervjuat på dansskolorna gärna berättat solskenshistorier om sin passion till dans. Detta får man såklart ta hänsyn till när man skriver uppsatsen. Däremot är den kommersiella dansindustrin i Helsingborg liten och urvalet av medarbetare kunde inte ha sett ut på så många andra sätt än det sätt som vi gjort det på.

Reliabilitet (tillförlitlighet) rör frågan om huruvida resultatet från en undersökning blir desamma om undersökningen genomförs på nytt, eller om det påbörjas av slumpmässiga eller

---

<sup>14</sup> Bryman (2011), s. 50

tillfälliga betingelser. Reliabilitet blir oftast aktuellt då man gör en kvantitativ undersökning; den kvantitativt inriktade forskaren är förmodligen intresserad av frågan om huruvida ett mått är stabilt eller ej.<sup>15</sup> De enkäter som skapades anser vi bör kunna användas igen och om man skulle göra om enkätundersökningen skulle svaren troligen se likadana ut då urvalet var mycket riktat.

Genom att vi har intervjuat personen i fråga som äger eller driver skolan bör vi ha fått fram så korrekta svar som möjligt gällande processen att driva en dansskola. För att öka reliabiliteten har vi också transkriberat samtliga muntliga intervjuer.

Vi ska också vara medvetna om att även om reliabilitet och validitet i analytisk bemärkelse går att skilja åt, är de också relaterade genom att validitet förutsätter reliabilitet. Det innebär att om en mätning inte är reliabel kan den inte heller vara valid.<sup>16</sup> Detta har vi haft i åtanke i uppsatsen genom att bland annat intervjuar en ägare för att komma åt personen som driver dansskolan och är den som valt strategierna och kritiskt analysera vårt insamlade material.

## 3.1 Teori

### 3.1.1 Det finns den goda cirkeln och det finns den onda cirkeln

Uppsatsens fokus ligger i att studera och undersöka hur de olika cirkelarna formas.

Utgångspunkten är att de initiala strategierna som bestäms redan vid etableringsprocessen av ett företag påverkar och detta arbete syftar till att komma närmare förklaringar till hur de gör det i en specifik bransch. Branschen som närmare studeras är en industri som betonas av att tjänsters specifika egenskaper och personnärlighet, dansindustrin. Denna bransch är på många sätt lik andra yrkeskategorier som konsulter, läkare, mäklare och pedagoger då även dessa tjänster har samma egenskaper som danspedagogyrket. Egenskaper som att personkemi, förtroende och betydelsen av att det är en särskild person som återkommer är mycket viktiga.

Detta teoriavsnitt avser att beskriva grunderna till olika cirklar så att läsaren ska kunna förstå vad arbetet utgår ifrån. Cirkelarnas utgångspunkt i uppsatsen handlar om hur ett företag ska få återkommande kunder och fokus kommer att ligga i att se hur pris, kvalitet och servicemöte bidrar till en god cirkel.

---

<sup>15</sup> Bryman (2011), s. 49

<sup>16</sup> Ibid, s. 167

### 3.1.2 Att lyckas och att inte lyckas

Precis som det låter har den goda och onda cirkeln i grunden samma betydelse som vi syftar till när vi använder uttrycken till vardags. Den onda cirkeln syftar till att ett problem uppstår och att problemet utlöser fler och fler problem som i en seriekrock. Ju fler problem som uppstår desto mer hopplöst känns allting och problemen blir till sist allvarligt överhängande.

Den goda cirkeln är den onda cirkelns motsats. Det börja med att någonting lyckats och serien som följer är en rad lyckade projekt eller erövringar. Nedan beskrivs cirklarna mer teoretiskt.

### 3.1.3 Den onda cirkeln

En ond cirkel speglas av dåliga ekonomiska prestationer, obefintlig tillväxt, låg moral, hög omsättning på personal och kunder, slarv och ledningsinsatser som leder till missnöje hos kunder eller personal. Sällan uppstår grunden till denna typ av organisation på grund av enbart ett felsteg eller ett symptom.<sup>17</sup>

Enligt Normann initierar följande mekanismer till ett klimat som speglas av en ond cirkel<sup>18</sup>:

- Komplicerat service management system
- Okontrollerad tillväxt
- Överensstämmelsen mellan servicepaket och kundförväntningar brister
- Verksamhetsledningen är dålig eller slarvig
- Det ekonomiska kontrollsystemet är olämpligt
- Organisationen saknar en förmåga till att attrahera och rekrytera personal

Organisationen som sådan beskriver han med<sup>19</sup>:

- Ingen bra kommunikation mellan de anställda och ledningen
- Orättvis arbetsfördelning
- Mycket som är otydligt på arbetsplatsen
- Ledningen tar ogenomtänkta beslut
- Problemen diskuteras, men ingenting görs åt dem
- De anställda ser inte sitt arbete som meningsfullt
- Ledningen visar inget intresse för de anställda

---

<sup>17</sup> Normann (2000) s. 63f

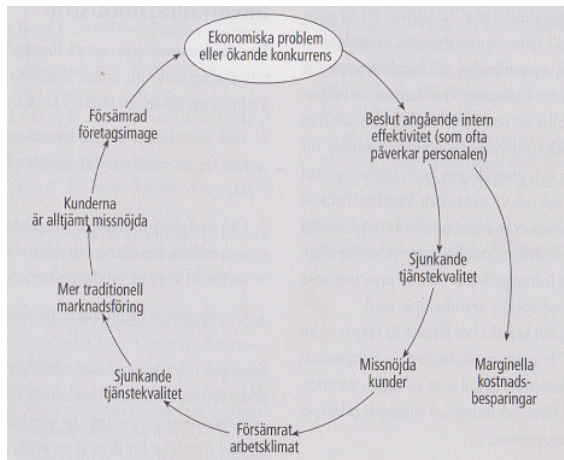
<sup>18</sup> Ibid, s. 64-67

<sup>19</sup> Ibid, s.67



- Dåliga på samarbete
- Bristande information

Grönroos behandlar också onda cirklar, men under namnet strategisk fallgrop. Han menar, till skillnad från Normann som inte tror på att det initieras av ett problem, på att cirkeln ofta börjar med att en organisation vill kontrollera sina kostnader mer. Därmed startas en serie av strategiska beslut, till exempel nedskärningar, anställningsstopp, mindre personlig service till kunderna och mänsklig arbetskraft ersätts av fysisk utrustning.<sup>20</sup>



**Figur 3.1** Den strategiska fallgropen<sup>21</sup>

### 3.1.4 Den goda cirkeln

I motsats till den onda cirkeln speglas den goda cirkeln av flera indikatorer på framgång. Nedan spaltas de faktorer som kännetecknar ett företag med en god cirkel:

- Organisationen går med vinst
- Tillväxttakten är hög och stabil
- Personalen har en god arbetsmoral
- Arbetsplatsen är eftertraktad på arbetsmarknaden
- Personal- och kundomsättningen är låg
- Företaget har ingen brist på prospekt

Organisationen som sådan beskriver han med:

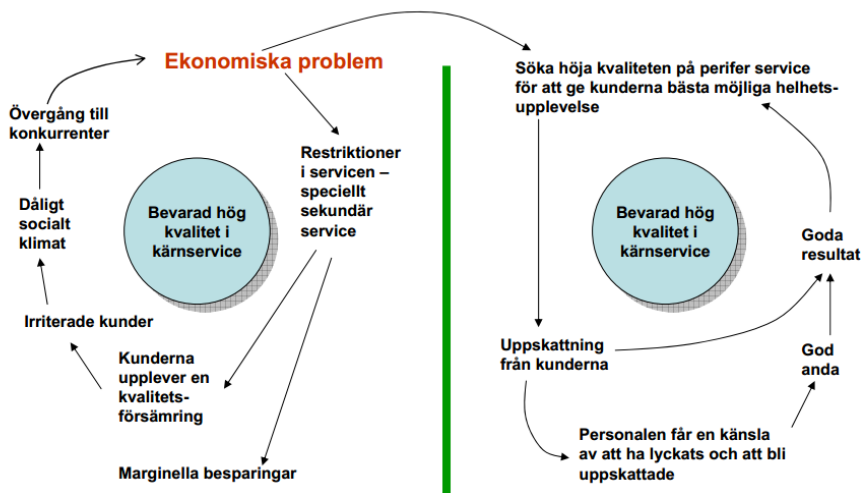
- Bra kommunikation mellan de anställda och ledningen

<sup>20</sup> Grönroos (2009), s. 202-207

<sup>21</sup> Ibid, s. 202

- Rättvis arbetsfördelning
- Mycket som är tydligt på arbetsplatsen
- Ledningen tar genomtänkta beslut
- Problemen diskuteras och bearbetas
- De anställda tycker att deras arbete är meningsfullt
- Ledningen visar intresse för de anställda
- Bra på att samarbeta
- Tydlig information

Detta är raka motsatsen till den onda cirkeln och den strategiska fallgropen.<sup>22</sup>



Figur 3.2 Onda och goda cirklar<sup>23</sup>

### 3.2.1 Att skapa den goda cirkeln genom differentiering

En vanlig strategi som används i den initiala fasen när en organisation startar upp med en verksamhet är att mer eller mindre differentiera sig. I uppsatsen kommer differentiering att vara en av de strategier som studeras i förhållande till den goda cirkeln och i detta avsnitt kommer vi att bekanta oss med vad differentiering är och innebär.

### 3.2.2 Källor till differentiering

Differentiering syftar till att företag vill skilja sig från andra aktörer. Det kan göras genom att företaget skapar sig unika egenskaper, kvaliteteter och tjänster som inte är lika vanliga, eller inte alls finns hos de andra företagen i samma bransch. Genom att hitta dessa attribut och att

<sup>22</sup> Normann (2000), s. 63

<sup>23</sup> Ibid

lyckas förmedla dem skapas mervärden som kunden kan tänka sig att betala extra för. Porter menar på att differentiering växer ur värdekedjan. Antingen skapas värde genom att företaget gör sin produkt annorlunda eller extra kvalitativ, eller genom att få till andra primära tjänster så att de är speciella. Särskilda kringtjänster kan också skapa unika värden. Kanaler varifrån ett företag kan arbeta från är till exempel genom val av faciliteter och image, hur etableringsstandards ska se ut och policyn för hur kanalerna ska användas. Differentiering ska inte förväxlas med enbart kvalitet då differentiering handlar om ett mycket bredare koncept än kvalitet i produkten utan differentieringsstrategier skall vara genomgående för hela värdekedjan.<sup>24</sup>

Vad som driver ett företag till att bli unikt bestäms genom en serie av grundläggande aktiviteter och någonting som Porter benämner som *uniqueness drivers* är de underliggande anledningarna till varför en aktivitet företagets processer eller aktiviteter unika. Några exempel på sådana *uniqueness drivers* är val av policy, länkning, timing, plats, samarbeten, lärande, integration och storlek.<sup>25</sup>

*En kort närmare förklaring av dessa faktorer:*

Val av policy – genom att införa olika policyn för olika moment kan ett företag skapa sig unika drag eller en unik service. Exempel på policyn som kan införas är vilka produkttegenskaper och prestanda tjänsterna eller varorna ska ha, service koncept för vilken support man ska ge eller vilken erfarenhet och kunskap personalen ska ha.

Länkning – skulle också kunna kallas kommunikationen i alla delar av ledet. Hur hänger olika delar av värdekedjan ihop? Hur fungerar samarbetet med leverantörerna? Vilka kanaler används för att integrera verksamheten?

Timing – Hur väl lyckas olika processer tajmas? Hur får företaget kunden att känna att det är en god timing?

Samarbeten – vilka unika samarbeten kan företaget skapa eller utnyttja? Finns kanske ett moderbolag eller kan andra relationer inom företaget utnyttjas?

Lärande – Hur bra lär företaget sig till att prestera ännu bättre? Att hela tiden ta tillvara på den kunskapen företagen tar till sig varje dag kan vara ovärderligt gentemot konkurrenterna.

---

<sup>24</sup> Porter (2004), s. 120-124

<sup>25</sup> Ibid, s. 124-127

Integrering – Företagets nivå av integration påverkar hur unikt det blir. Genom att hitta sätt att integrera olika tjänster och lösningar på ett smidigt sätt, särskilt inom organisation kan man skapa mycket värde för kunden.

Storlek – Hur utnyttjas storleken? Är företaget extra flexibelt på grund av att det är litet eller extra starkt för att det är stort? Används storleken på det rätta sättet?

Dessa faktorer kommer att vara en utgångspunkt utifrån vilka de företag som ingår i denna studie kan studeras.

### 3.2.3 Differentieringens prislapp

För att bli bättre än sina konkurrenter behöver ett företag ofta företag skjuta till mycket pengar. Utveckling, större utbud eller dyrare material/tjänster kostar pengar. Relationen mellan kostnadsdrivare och uniqueness drivers och kan delas upp i två olika former:

- Vad som gör en aktivitet unik kan påverka kostnadsdrivarna
- Kostnadsdrivarna kan påverka kostnaden av att vara unik

Med det menar Porter att differentiering ofta påverkar kostnaderna. Det kan vara att satsa i utveckling och utbildningar som inte direkt ger avkastning. Samtidigt är det kostnadsdrivarna som bestämmer hur kostsamma differentieringarna är. Kostnadsdrivarna implicerar nämligen på betydelsen av konkurrensfördelar. Ett företag kan ju antingen höja priset för att kunna göra innovationer eller så gör man innovationer som leder till att priset kan höjas.<sup>26</sup>

### 3.2.4 Kundens värde av differentieringen

Enligt Porter finns det två sätt att öka kundens upplevda värde:

- att sänka köparens kostnader
- genom att öka köparens prestation/tjänsteerbjudande

Att vara unik leder med andra ord inte till differentiering om det inte är värdefullt för kunden. För att förstå vad som är av värde för kunden kan köparens värdekedja studeras. I den ingår alla de aktiviteter som ett hushåll är direkt eller indirekt inblandad i för att köpa en vara eller tjänst. Dessa aktiviteter kan skilja sig från köp till köp och kund till kund. Det kan handla om tid, support eller tester.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Porter (2004), s. 127-130

<sup>27</sup> Ibid, s. 130-150

### 3.3.1 Att skapa den goda cirkeln genom låg prissättning och låga kostnader

En annan vanlig strategi är att hålla sina kostnader låga och att ha ett billigt pris till kunden. Precis som differentiering så kommer denna kostnadsstrategi att analyseras utifrån cirklarna och det empiriska underlaget.

### 3.3.2 Kostnadsanalys

För att kunna starta en lågkostnadsprofil behöver företaget göra en analys av de kostnader som finns för att se vad som företaget kan dra ner på eller göra annorlunda. Tre principiella aktiviteter som Porter menar på att företagen ska titta på är:

- Storleken och ökningen av kostnader som representeras av en viss aktivitet
- Kostnadsbeteendet i aktiviteten
- Skillnader mellan konkurrenter i utförande av en särskild aktivitet

Därefter skall sådana aktiviteter sammanställas för att få en översikt över hur verksamhetens kostnader ser ut. När sammanställningen är klar blir det lättare att överblicka helheten och se var kostnaderna kan utvecklas<sup>28</sup>

### 3.3.3 Kostnadsbeteende

För att kunna analysera vad som påverkar kostnadsbeteendet så har Porter sorterat ut tio begrepp som han benämner som *cost drivers*. Dessa tio är storskalighet, lärande, användningskapacitetsmönster, länkar, interna relationer, integration, tajming, godtyckliga policyn och institutionella faktorer. Samtliga av dessa faktorer påverkar enligt honom kostnadsbeteendet.<sup>29</sup>

### 3.3.4 Kostnadsfördelar

Ett företag har kostnadsfördelar om alla värdeaktiviteters ackumulerade kostnader är lägre än konkurrenternas eller blivande konkurrenters kostnader. För att bibehålla dessa fördelar förutsätter det att kostnadsfördelarna är svåra att imitera eller replikera. Det allra bästa är om kostnadsfördelarna också är av sådant slag att man inte är beroende av att också hålla lägre priser än konkurrenterna.

---

<sup>28</sup> Porter (2004), s. 64-70

<sup>29</sup> Ibid, s. 70-92

För att utveckla kostnadsfördelarna föreslår Porter att företaget ska bevaka sina cost drivers med respekt samt att rekonfigurera värdekedjan kontinuerligt om man hittar nya mer effektiva sätta att designa, producera, distribuera eller marknadsföra produkten.<sup>30</sup>

### 3.4.1 Att skapa den goda cirkeln genom ett bra servicemöte

Enligt nationalekonomen Porter är differentiering eller kostnadstänk de huvudsakliga inriktningarna som kan användas som strategi i företag, men i denna studie är även servicemötet som sådant inkluderat. Branschen som undersöks som praktikfall speglas av personnärhet och är mycket tjänstefierat till sin karaktär och därför har en analys av servicemötet en klar roll i arbetet.

### 3.4.2 Vad är ett servicemöte?

Ett servicemöte är en interaktion mellan människor med speciella karaktärsdrag. Det tydligaste av dem är att det är mänskliga möten där målorientering ligger till grund. Det finns tre olika ansatser som behandlar servicemötet – den perceptionspsykologiska, den socialkonstruktivistiska och den relationsbaserade ansatsen. Nedan följer en närmare förklaring av dessa.

I den bransch som studeras i uppsatsen är de mänskliga mötena mycket viktiga och om de inte fungerar påverkar det den goda cirkeln. Därför har detta kapitel kommit till i uppsatsen. Pris och kvalitetsdifferentiering är uppsatsen huvudfokus, men servicemötet är så avgörande att det inte får glömmas bort. Därför har det fått ett eget avsnitt i uppsatsen.

### 3.4.3 Den perceptionspsykologiska ansatsen – den enskilde

Med denna ansats menar författaren att individens privata tänkande och informationsutbyte är det som avgör upplevelsen av servicemötet. De som tror på detta mäter ofta servicemötet med hjälp av kundenkäter och kundutvärderingar. I ansatsen tittar forskaren på kundens förväntningar i förhållande till de upplevda tjänsterna.<sup>31</sup> Mossberg påpekar att hon också ser en skillnad i kundens förväntningar mellan rutinbesök och enstaka besök.<sup>32</sup> För att hantera kritiska händelser i servicemötet kan en metod *Critical Incident Technique* användas för analys. Det som då studeras är:

- a) personalens reaktion på fel eller misslyckande under tjänsteleveransen
- b) personalens reaktion på kundens behov och önskemål

---

<sup>30</sup> Porter (2004), s. 97-118

<sup>31</sup> Eksell, s.20-22

<sup>32</sup> Mossberg (2003)

c) opåkallad och oombedd personalhandling

Därigenom kan forskaren skapa en förståelse för kundens uppfattning av personalens betydelse vid servicemötet.<sup>33</sup>

### 3.4.4 Den socialkonstruktivistiska ansatsen – den sociala konstruktionen

Denna ansats skiljer sig från den perceptionspsykologiska på så sätt att den mänskliga världen är socialt konstruerad och skapas av mänsklig aktivitet. Där ingår bland annat en rollteori med tre urskiljande förhållanden: roll, position och rollbeteende. Rollen menar Solomon et al skapar förväntningar om hur en kund kommer att agera vid ett servicemöte och positionen bekräftar förhållandet där beteendet måste överensstämma.<sup>34</sup>

I ansatsen brukar även en metafor kring drama användas med nyckelord som framträdande, aktör publik, scen och regionbeteende där människans beteende kan ses som ett teaterdrama. I framträdandet används taktiker och strategier för att upprätthålla och skapa de intryck som man vill framhäva.<sup>35</sup>

### 3.4.5 Den relationsbaserade ansatsen – Customer Relationship Management

Antagandet om att relationen är avgörande för servicemötet är grunden för denna ansats. Grönroos använder begreppet CRM (Customer Relationship Management). Han menar på att utveckling av långsiktiga kundrelationer är ett bra sätt för att skapa sig lojala kunder då dessa förutsätts vara mer lönsamma än icke-lojala kunder. Exempel på hur långsiktiga relationer skapas är genom att arbeta med relationerna, interaktionerna, servicemötet och det som skapar värde för kunden.<sup>36</sup>

## 4.1 Vårt empiriska material följt av analys

I detta avsnitt kommer läsarens att få lära känna branschen som undersökts i fallstudien och presenteras det empiriska materialet. Författarna har valt att väva in analysen i de olika delavsnitten för att skapa ett flyt och sammanhang. I det första avsnittet kommer dansindustrin att beskrivas närmare utifrån ett tjänsteperspektiv. Därefter kommer empiriskt material och analys riktat till differentierings- och kostnadsstrategier presenteras. Kapitlet avslutas sedan med att behandla servicemötets betydelse.

---

<sup>33</sup> Bitner, Booms och Tetreault (1990)

<sup>34</sup> Solomon et al (1985), s. 102f

<sup>35</sup> Grove & Fisk (1992), s. 455ff

<sup>36</sup> Grönroos (2002)

#### 4.1.1 Dansen är en renodlad tjänst

Danslektioner som säljs på dansskolor är en tjänst som liknar yrken som mäklare, läkare, konsulter och andra pedagoger – framförallt om de är mycket specialiserade i sin yrkesroll. Likheten mellan dem är att de är personnära tjänster där personkemi är allt viktigare, de är kompetenskrävande och svåra att ersätta med någon annan.

Grönroos har sammanställt en mängd egenskaper som är typiska för tjänster och som faller väl in på den tjänst som danslektionen är.

1. Dansen är opåtaglig, det går inte att hålla en dans i sina händer.
2. Tjänsten är heterogen, med det menas att varje danslektion är annorlunda och går inte att repetera eller standardisera fullt ut.
3. När danslektionerna är igång både produceras, distribueras och konsumeras den samtidigt. Hur mycket danspedagogen än må ha tränat och förberett dansen så sker produktionen så som kunden ser den i samma stund som denne konsumerar den.
4. Tjänsten är en process av flera moment. Det går inte att köpa den och ta med sig den hem i samma stund.
6. Värdet skapas genom ett samspel mellan både köpare och säljare. Värdet går inte att skapa om bara en part deltar.
7. Vad som går hand i hand med samspelet mellan köpare och säljare är att kunden deltar i produktionen. Beroende på vilken nivå av engagemang kunden visar så varierar slutprodukten.
8. Dansundervisningen går inte att lagerhålla, den kan inte sättas på hyllan och lika lätt ta fram den igen när kunden eller säljaren känner för det.
9. Ägarbyte är inte möjligt på samma sätt som en fysisk vara går att överlåta mellan olika personer.

Vad visar denna empiriska sammanställning på? Dansundervisning eller danspass beroende på hur kunden uppfattar produkten ska hanteras som en tjänst där den ansvarige aktören tar hänsyn till de egenskaper som sammanställdes ovan. Uttrycket "Sanningens ögonblick" blir



allt viktigare, relationen med kunderna går inte att undvika och man bör därmed ha en förståelse för att det inte går att nonchalera kundens roll i det hela.

Genom de fältstudier som gjorts har vi fått många exempel på att detta är typiskt och framträdande för den bransch som undersöks. De intervjuade respondenterna säger alla att vikarier är jobbigt att skaffa. En inställd klass tycker också samtliga medarbetare är jobbigt då det inte går att ta igen den sedan. Det har också visat sig genom de olika intervjuerna att utbildning och erfarenhet i någon form är en förutsättning, men också att det går att lära sig. Att ge en tydlig instruktion så att vem som helst kan hålla i klassen är inte möjligt då det är mer avancerat än så.

#### **4.1.2 Kollegornas betydelse för danspedagogerna och den goda cirkeln**

Ett intressant resultat som denna undersökning gett har visar på att detta är en tjänst som levereras mycket självständigt av den som är danspedagog inom en viss stil. Det är nästintill så att danspedagogerna skulle kunnat vara konsulter som drevs av skilda bolag med en koncern som håller dem samman. Enligt Normann är bra kommunikation viktigt för en god cirkel. Där skiljer sig dock vår industri från många andra. Enligt både dansskola 2 och dansskola 3 är kommunikationen mellan medarbetarna och ägarna inte den mest prioriterade punkten då den inte är särskilt viktig för att de medarbetarna är självständiga. Dansskola 1 uttryckte dock att kommunikationen är A och O. Samarbetet mellan de anställda behövs inte heller i lika hög grad som på många andra ställen och överhuvudtaget umgås de väldigt sporadiskt. Enligt vår respondent på dansskola 2 händer det att man ibland man gästar hos en annan instruktörs klasser och skapar en unik kombinationsklass. Det kan också vara så att ägaren eller medarbetarna hittar på olika happeningar för personalen där man får en chans att umgås menar samtliga dansskolor som är med i undersökningen. Därför är industrin verkligen ett undantag från att kommunikation är viktigt i det dagliga arbetet.

Hänsyn till att medarbetarna och dansskolorna har olika anställningsformer påverkar också hur viktigt den anställda tycker att kommunikation är. På samtliga tre dansskolor jobbar det heltidspersonal och vi har fått uppfattningen om att kommunikationens betydelse ökar ju högre upp i hierarkin man befinner sig och ju mer tid som tillbringas på studion. De pedagoger som bara har ett fåtal klasser kommer och går i högre utsträckning och inte kräver eller vill ha mycket umgänge med de övriga anställda. Detta kan citeras från den person som intervjuades på dansskola 2:

*”Kollegorna träffar man ju knappt, det är ju inte så att man måste. Man har ju sina egna klasser och kör dem och sina grejer, har jobbat i fem timmar vill man bara dra hem liksom, haha!”<sup>37</sup>*

#### **4.2.1 Oenighet om kvalitet och pris, men alla vill differentiera sig – betydelsen för den goda cirkeln**

Dansskolornas uppfattning om pris och kvalitet skiljer sig mellan de olika dansskolorna. Dansskola 1 anser att kvaliteten är viktigast, men att priset måste sättas på en rimlig nivå som kunden har möjlighet att klara av. Samtidigt måste alla kostnader och löner kunna betalas. Respondenten på denna dansskola som intervjuats i egenskap av medarbetare, som också själv dansat menar på det inte är värt att gå på en danskurs om den inte håller en ordentlig kvalitet då denne vill göra saker fullt ut om några pengar ska betalas. Deras profil både utifrån dokumentstudier av deras hemsida och utifrån den information vi fick av respondenten stärker att deras utbud speglas av hög kvalitet och att priserna är därefter. Däremot är inte priserna på något sätt extravaganta. De uttrycker ingenting om att de försöker att differentiera sig på några särskilda sätt och utifrån den analys som har gjorts är det ingenting som behövs då ryktet om kvaliteten är så påtaglig och känd. Dansskolan har också haft framgångsrika placeringar på större tävlingar vilket ger en renommé som biter fast och ger dem status.

Dansskola 2 där både ägaren och en medarbetare intervjuats är dock priset i fokus. Även om intervjuaren ger tips och försöker leda in samtalen på kvalitet så fastnar de i prisfrågan. De uttrycker givetvis inte att de har sämre kvalitet, men inte heller att de har en hög kvalitet någon gång under intervjun. Priset diskuteras däremot på olika nivåer. De säger dels att kunderna måste ha råd och är mycket priskänsliga. De nämner bland annat att de tror att 90 % tittar mer på priset än någonting annat. Samtidigt påstår ägaren att priset inte har någon betydelse då deras unga kunder inte har en realistisk uppfattning av pengars värde. Utifrån de dokumentstudier som gjorts av hemsidan i jämförelse till de andra dansskolorna i undersökningen är deras pris per timme i genomsnitt lägre vilket speglar det som respondenterna sagt om prissättning. Kvalitet träder som tidigare nämnt inte fram genom intervjuerna, däremot verkar det finnas ett fokus på differentiering. De har visserligen en tydlig profil där syd- och latinamerikanska dansstilar är i majoritet, nya spännande dansklasser verkar ofta tillkomma. Detta kan både ses som att dansskolan håller sig

---

<sup>37</sup> Respondent, Dansskola 1

uppdaterad, men också som att de kanske inte lyckas så bra med de andra klasserna. De ord som framkommer hos båda respondenterna är inspirera, glädje och dela med sig.

Genom intervjun skapades också en uppfattning om att den medarbetaren som intervjuades höll i en mycket stor mängd av klasserna som erbjöds i studion av den anledningen att denne hade dansen som en heltidssysselsättning. Personen berättade och att denne hållit på med dans i enbart tre år på mer professionell nivå. Detta är någonting som eventuellt kan kritiseras eller ifrågasättas då vår erfarenhet och de fakta vi förskaffat oss under arbetets gång är att dans är mycket tidskrävande och att hög kvalitet på dans inte går att uppnå på kort tid.

Dessutom menar vi på att det måste vara svårt att hålla en lika hög kvalitetsnivå på tjänsten varje gång då kroppen slits ut av all fysisk ansträngning vilket intervjupersonen respondenten från dansskola 2 själv påtalade.

Dansskola 3 är mer nyöppnad än de två andra dansskolorna som varit etablerade i många år och både medarbetaren och ägaren är därför desto mer angelägna om att tala om kvalitet och upplevelser. Ägaren till denna dansskola är en av författarna och dennes tydliga fokus på kvalitet har satt sig även hos medarbetaren som intervjuades. Ägarens resonemang visar på ett djupt engagemang för att det som erbjuds på dansskolan ska vara av kvalitet och ge kunden en upplevelse. Detta liknar den beskrivning som medarbetaren på dansskola 1 gav av sina ägare som tyvärr inte kunde delta i vår undersökning. Medarbetaren fick det att låta som om ägarna arbetade dag som natt och ständigt ville ligga på topp kvalitetsmässigt. Dansskola 3 försöker så gott det går att satsa pengar på kvalitet och låter det kosta pengar. Ägaren tror och hoppas på att kvaliteten kommer att löna sig i längden och ger egna exempel på hur denne redan fått bekräftelse på detta. I början hade de färre elever då priserna var ganska dyra, men redan till terminen därpå hade omsättningen femdubblats och mycket tyder på att den marknadsföring som skett är det som kallas word of mouth (ryktesspridning). De ser dock att konkurrenternas priser ändå påverkar prissättningen då marknadspriser skapats och att hänsyn till detta måste tas.

#### 4.2.2 Vad tycker kunderna?

Sammanfattningsvis kan denna analys av kvalitet och pris avrundas med en jämförelse till den enkätundersökning som gruppen gjort där resultatet visar på två tredjedelar av de svarande. Priset var den av åtta olika svarsalternativ som valdes minst då de svarande fick välja de två viktigaste faktorerna som påverkade varför de dansade på den dansskola där de höll till. Däremot tyckte de allra flesta att bra lärare (83,9 %) var viktigt. När respondenterna

fick svara på frågan om vad som påverkade deras upplevelse mest så var atmosfären den av de femton alternativen den som fick flest röster.

På en fråga där de svarande fick skriva fritt svar på frågan var resultatet självklart något mer blandat, men det fanns ändå ett visst mönster. På frågan om varför de svarande stannar eller stannade kvar på sin studio hade tre mycket vanliga svar – roligt, utveckling och bra lärare.

#### 4.2.3 Vad speglar dokumentstudierna på?

Dokumentstudierna för varje dansskola utifrån deras hemsida visade på skillnader mellan de olika dansskolorna, men i det stora hela var de ganska lika. De parametrar som undersöks är layout, informationsnivå, hur väl dansskolorna talar om sig själva, prisjämförelser, graden av aktivitet och enkelheten att navigera runt på sidan.

De parametrar som var av störst vikt för undersökningen var hur väl dansskolorna talade om sig själva och prisnivån. Dansskola 1 höll de högsta priserna per timme, men lyfte blygsamt upp sig själva medan dansskola 3 hade medelhöga priser och talade något mer om sig själva. Dansskola 2 hade de lägsta priserna, men lyfte också fram väldigt många exempel på vad de hade åstadkommit.

#### 4.2.4 Tjäna kunder och tjäna pengar

Genom undersökningen fick vi ta del av både hur de olika medarbetarna och ägarna upplevde att de tog hand om kunderna, men också vad de hade gjort om de fick önska sig någonting. Dansskola 1 där intervjupersonen arbetade mycket nära ledningen uttryckte det mycket tydligt att dansbranschen inte gör någon rik. Om man ska tjäna pengar ska man verka i någon annan bransch, men inte hålla på med dans. De andra personerna som intervjuades uttryckte inte heller att dans gör någon rik utan mer att verksamheten är en passion och livsstil.

För att ändå få sidoinkomster till verksamheten på tider som klasser inte hålls erbjuder samtliga tre dansskolor möjligheten till att anordna event såsom möhippor och svensxor samt andra event som kan dra in pengar. Det som hos samtliga dansstudion annars verkade gälla för att få verksamheten att fungera är att ägarna tittar på hur många elever det ska finnas i varje klass för att det ska gå ihop att hålla klassen överhuvudtaget. Oftast verkade det handla om cirka tio stycken per klass. Prishöjningar verkade däremot vara mer ovanligt.

Marknadsföringen verkade begränsad hos dansskolorna, men då de deltar i många stadsarrangemang, gör uppvisningar och tävlar så känner många helsingborgare till de flesta

dansskolorna, inte minst de som är dansintresserade vilket bekräftas av vår enkät där cirka 90 % kände till dansskola 1 och 80 % de två andra dansskolorna.

Däremot var engagemanget för sina kunder högt för alla de som intervjuades. Alla var överens om att de ville ha mer tid med sina kunder för att kunna diskutera dansen individuellt. Alla tyckte också att de kunde ha mer pengar för att på så sätt förbättra verksamheten. Något som samtliga tyckte var jobbigt var att det är svårt med att hitta ersättare till danslärarna om någon skulle sluta, bli sjuk eller skada sig. När de fick frågan om hur det hanterades svarade de alla att man kommer in om man kan röra på sig och inte är för smittsam, i annat fall fick man göra sitt allra bästa för att hitta en vikarie som ibland kunde vara en duktig deltagare. I sällsynta och vid riktig otur får klassen ställas in, men då är det svårt att hitta en tid när kunden kan kompenseras med ett annat tillfälle.

Då de tre dansskolorna som fältstudierna innefattade hade alla tre tävlingsverksamheter och det var intressant att se hur de satsade på dem och det visade sig att framförallt dansskola 1 som haft sådan verksamhet under lång tid hade mest engagemang för detta. Visserligen gällde också tävlandet pardans, men i vilket fall krävdes där mer fri träning och mer intensiv träning där det är färre elever per lärare. Denna kostnad får bäras upp av den resterande verksamheten.

#### 4.2.5 Tillbaka till hur Porter resonerade – kopplingen till teorin

Hur kopplas de fältstudier som gjorts till den teoretiska referensramen som valts till arbetet? Hur förhåller sig teorierna till denna verklighet? Går teorierna att tillämpa och vilken av de strategier som Porter ger som alternativ är den bäst lämpade för att skapa en god cirkel där ägaren, medarbetarna och kunderna är nöjda? Porter menar på att differentiering är någonting som växer ur värdekedjan. Dansskolornas värdekedja är inte alltför invecklad men har ändå så viktiga processer. Hur ser den första bekantskapen med kunderna ut, hur lätt kommer de i kontakt med dansstudion, vilket bemötande får de och därefter kan man spinna vidare på infrastruktur, faciliteter, kvalitet på pedagogik och kvalitet på kunskap. Genom vår undersökning har vi kommit fram till att differentiering och kvalitet går före pris då de flesta som söker sig till dans är ute efter att antingen få en upplevelse eller att utvecklas. Både de flesta av intervjuerna med undantag av dansskola 2 och enkätsvaren bekräftar detta. De uttrycker nämligen att det är viktigare att dansundervisningen är bra och utvecklande än att den är billig. Det är också tydligt att de olika dansskolorna arbetar med de *uniqueness*

*drivers*<sup>38</sup> som Porter påstår skapar differentiering. Exempel på det är att det finns mycket lärande på dansskolorna som hela tiden utnyttjas och förbättrar undervisningen. De har också alla samarbeten med andra företag, med kända dansare och samarbeten mellan de olika klasserna som skapar mervärden. Även integrationen av olika stilar som dansskolorna har erfarenhet kombineras och integreras.

#### 4.2.6 Kopplingen till den goda cirkeln

Att differentierings- och kostnadsstrategier påverkar den goda cirkeln är givet. Om det inte finns någon differentiering som utmärker skolan, både kvalitet och upplevelser, så hamnar inte en dansskola i en god cirkel utan kommer att kantas av problem och konkurreras ut. Priset är inte lika självklart att det måste hållas på en låg nivå då många kunder i denna bransch är ute efter en unik upplevelse eller vill utvecklas i dans.

Att danslärarna lägger ner tid och engagemang i att skapa unika upplevelser och att satsa på sin kvalitet, men också att lära känna sina elever för att tillgodose deras behov kommer att leda dansskolan in i en god cirkel. Att bara fokusera på att hålla kostnaderna nere, inte vidareutbilda sin person, att inte visa en viss frikostighet kommer däremot inte att fungera i den här branschen efter vad som kommit fram genom intervjuerna och enkäterna.

Differentieringen kan också handla om att utmärka sig på tävlingar och uppträdanden för att på så sätt bevisa sin unika verksamhet. Det kommer att leda till att organisationen får ett gott självförtroende, nya kunder kommer in och därmed också intäkter. Kunderna som erfars samma upplevelse kommer att vara nöjda och den goda cirkeln kan slutas.

Om kostnaderna istället hålls nere kommer dansskola inte att kunna erbjuda nya klasser på ett bra sätt, personal vill inte arbeta där eller känner att det står stilla och detta smittar sedan av sig på kundens upplevelse. Då sjunker teoretiskt sett intäkterna och en ond cirkel har istället skapats. Därför fungerar inte kostnadsstrategin särskilt bra i en bransch där man ständigt behöver förnya sig och bevisa att man är bra.

En dansskola kan dock ha relativt låg avkastning trots höga kursavgifter, men det handlar om att de som driver dansskolan gör det av passion och verkligen satsar pengarna i att hålla en bra utbildning. Som respondenten på dansskola 1 sa så startar man inte en dansskola för att bli rik.

---

<sup>38</sup> Porter (2002), s. 124-127

#### 4.3.1 Servicemötet – sanningens ögonblick är A och O i dansindustrin

Servicemötet togs in i arbetet då det är en mycket framträdande teori för tjänsteverksamhet. Det kan också ses som en strategi med alla de olika moment som går att tillämpa för att göra servicemötet så bra som möjligt. I den teoretiska referensramen för denna teori ingår huvudsakligen tre olika ansatser för vad som påverkar ett servicemöte nämligen den perceptionspsykologiska ansatsen, den socialkonstruktivistiska och den relationsbaserade ansatsen. I fältstudierna har medarbetarna på de olika dansskolorna fått svara på olika frågor som ger en bild av hur de tänker på servicemötet och kunderna har fått svara på enkäter där man kan få en bild av vad som påverkar deras upplevelse av servicemötet.

Hos de personer som intervjuades på dansskola 2 och 3 framkom deras klara uppfattning om att kundbemötandet var mycket viktigt och även dansskola 1 tyckte att det var viktigt. Dansskola 2 och 3 uttryckte att bemötandet var så viktigt att det verkade mycket avgörande. Personen på dansskola 2 menade på att hon visste att hennes positiva energi och engagemang första gången de träffade henne i receptionen gjorde att de fastnade där direkt.

Det var också viktigt för alla tre dansskolorna att eleven var fokus, både vad gällde tid och engagemang. Ägaren på dansskola 2 sa till exempel att om han inte kan hälsa på eleven när de kommer in för att han är i telefon så ser han till att ta igen det senare. Överhuvudtaget verkade alla tre dansskolorna mycket tillgängliga på telefon. För att lära känna sina elever, umgås med dem och skapa gemenskap anordnas fester och after work, övernattningar på dansstudion, filmkvällar och andra aktiviteter utanför lektionerna. Utöver det finner dansskolorna gemenskap och integration mellan olika dansklasser genom olika stadsarrangemang, uppvisningar och tävlingar.

Då dansen är personlig och i sin tjänstenatur produceras och konsumeras samtidigt och i samspel mellan kunden och dansläraren trycker de intervjuade personerna på vikten av personkemi. En del personer går ihop bättre med en viss lärare än med en annan lärare. Därför blir ägarna ibland tvungna att låta en elev få ha kvar sin lärare även om de gått upp på en högre nivå.

#### 4.3.2 Teoretisk analys av servicemötet

Vilken ansats verkar dansskolorna anförtra sig till, vilken ansats borde passa in i dansindustrin efter de resultat som kommit fram genom fältstudierna?

Då danslektionerna är tjänstefierade som de är så blir servicemötet en mycket viktig del av den verksamhet som de bedriver. Det personliga mötet är mycket viktigt och hela processen från det att kunden kommer in till dansstudion, väntar på sin klass, genomför klassen och eftersnacket är ett enda sanningens ögonblick för om kunden ska uppleva att tjänsten som levereras är enligt de förväntningar som denne hade inför besöket. Enligt den perceptionspsykologiska ansatsen så uppfattar kunden tjänsten utifrån dennes privata tankar och erfarenheter. Därför är det mycket viktigt att personalen vet hur de reagerar och ska reagera vid misslyckande av tjänsteleveransen det vill säga under tiden kunden är på dansstudion. De bör också känna till hur de ska reagera på kunders behov och önskemål då detta är mycket viktigt för att ge dem ett bra servicemöte. Genom de intervjuer som gjorts verkar personalen och ägarna på de olika dansskolorna tänka mycket på sina egna prestationer i mötet med kunden. De både pratar nu och vill prata mer med sina kunder, de lägger mycket personligt engagemang i sina lektioner och tar väl hand om sina lokaler. De verkar också vara mycket tillgängliga i telefon och svarar på samtal från sina kunder under en stor del av dygnets timmar istället för att ha stränga telefontider.

Den socialkonstruktivistiska ansatsen stämmer inte in lika bra i dansindustrin. Positioner, roller och rollbeteende verkar inte vara lika viktigt utan den atmosfären som finns är mycket genuin och avslappnad baserat på vad intervjupersonerna berättat. Däremot spelas det teater i själva dansen som äger rum under lektionerna och den kan vara kopplad till en social konstruktion.

Däremot är den relationsbaserade ansatsen mycket tillämplig i industrin. Samtliga personer som intervjuades verkar bygga sin verksamhet på många långsiktiga relationer. Dels är tanken hos ägarna och lärarna att eleverna ska utvecklas under en längre tid genom att lära sig olika moment. Enligt intervjuerna verkar engagemanget från båda parter, kunden och producenten, vara högt. Grönroos menar på att sådana relationer ska löna sig mer än nya kunder hela tiden. Det må hända att eleverna blir mer lönsamma eller lyckas bättre och hela verksamheten kan komma upp till en högre nivå genom långsiktiga relationer, men om det behöver leda till högre intäkter då dansen inte blir dyrare ju högre upp i nivåerna man kommer. Däremot kan man se som dansskola 1 och dansskola 3 ser på det, att om man har många duktiga elever på skolan så gör det reklam för skolan i sig och kan på så sätt leda till en högre efterfrågan som i sin tur leder till en bättre lönsamhet.



### 4.3.3 Vilken betydelse har servicemötet för den goda cirkeln?

Servicemötets roll för den goda cirkeln är mycket avgörande. Om servicemötet misslyckas så misslyckas tjänsten. Att ha en god koll på servicemötet är därför mycket viktigt för dansskolorna. Att läraren är på plats är den yttersta förutsättningen, utan lärare finns det ingen verksamhet, men det krävs mycket mer för att lyckas med servicemötet. Intervjuerna med dansskolorna bekräftar detta och de verkar vara mycket medvetna om att deras möten med kunderna är avgörande för deras verksamhet. Det positiva är att om de gör sitt bästa i servicemötena så kommer dansskolan in i en god cirkel, men om de har alltför många misslyckanden så hamnar de troligen i en ond cirkel. Att hamna i den onda cirkeln kan gå snabbt. Det kan vara att en lärare slutar eller blir sjuk och om detta inte hanteras på ett lämpligt sätt så börjar kunderna bli mer missnöjda och droppar efter hand av. I en god cirkel där man gör allt för att kunden ska känna sig omhändertagen så har kunden troligen ett större tålamod och klarar av en period med till exempel en vikarie eller att gå en annan klass än de tänkt sig.

## 5.1 Diskussion & Avslutning

I denna avslutande del kommer författarna att presentera det resultat som kommit fram genom arbetet. I avsnittet kommer även reflektioner kring tillvägagångssättet och vad som hade gjorts annorlunda om arbetet hade gjorts om. Avslutningsvis presenteras framtida forskningsområden och några avslutande ord.

### 5.1.1 Resultat

Baserat på de intervjuer, enkäter och dokumentstudier som författarna gjort såsom den kunskapen och erfarenheten som finns i författarlaget så har vi kommit fram till att en differentieringsstrategi med fokus på kvalitet och upplevelser går före en kostnadsstrategi i den typen av bransch som fallstudien baserar sig på. Detta för att kunderna i de flesta fall visar på att de är mer intresserade av upplevelsen och kvaliteten på den undervisning de får, mer än att det ska vara billigt. Både genom intervjuerna med de anställda och genom enkätsvaren bekräftas detta.

Vi ser snarare tendenser till att kunderna är beredda att betala mer om de får det som de är ute efter och detta är någonting som ägaren av en dansstudio i författarlaget också upplever. Detta stämmer väl överrens med Grönroos resonemang om tjänstesamhället som baseras på

stöd och kringtjänster utöver kärntjänsten.<sup>39</sup> När dansskola 3 startade hade de knappt några kunder, men satsade mycket på att upplevelsen skulle tillfredsställa kunden och att det kände att kvaliteten var så hög att de utvecklades. Terminen därpå hade ryktet om dansskolan spridit sig och kundgruppen femdubblades.

På dansskola 1 som funnits under en längre tid har kunder kommit dit på grund av den höga kvaliteten och ryktet om att de lyckats bra med sina elever mätt i bland annat tävlingsresultat. De har också de högsta priserna, men med ägare som arbetar mer än heltid med verksamheten. Deras medarbetare som intervjuades berättade att om det inte fanns kvalitet så får det vara. De anser också att deras kunder är beredda att betala det där extra som behövs för att göra någonting av kvalitet. Dock är det ändå så att om många av kunderna sedan av någon anledning inte blir så långvariga som beräknats så har företaget satsat omotiverat mycket resurser på kunden även om denne betalat ett visst premium. Målet som utgjorde grunden handlade om att ge kunden möjligheten till att nå en mycket hög nivå efter en längre tid.

Dansskola 2 är den som skiljer sig någonting från de andra två dansskolorna. Dessa är mer knutna till de resonemang som Porter för om kostnadsbeteende och kvantitet. Han menar på att genom att hålla sina kostnader nere och att ha fler kunder genom lägre priser kan leda till framgång.<sup>40</sup> Dansskola 2 har de lägsta priserna per timme och uttryckte på intervjuerna att de tror att det för kunden är viktigast att priset är rimligt vilket visar på att de har en tro vad gäller att det finns ett visst kostnadsbeteende hos många kunder. De säger också att de känner av en konkurrens från till exempel träningsanläggningar som gymkedjor och att det är svårt att behålla kunderna. De nämner inte kvalitet någonting alls, men trycker mycket på inspiration och glädje som också kan vara ett mått på en viss typ av differentiering. Därför finns det goda skäl för att också deras strategi kan fungera om de kan behålla dessa marknadsandelar. Risken eller konsekvensen med denna strategi är att relationerna med kunderna tenderar bli mer kortvariga och leda till en högre kundomsättning.

Kunderna som svarat på enkäten väljer allting annat än priset som viktigast till exempel bra lärare och bra rykte. Vi gör slutsatsen att bra lärare är bra kvalitet och att bra lärare måste få kosta pengar. Bra rykte får man genom att ha gjort någonting bra och det kan i det här fallet vara bra lärare, bra klasser eller bra anläggning. Om det är prisvärt man kan skapa sig ett gott

---

<sup>39</sup> Grönroos (2008)

<sup>40</sup> Porter (2004)

rykte, men troligen inte genom enbart ett lågt pris. Därför tror vi att den goda cirkeln skapas genom att satsa på differentiering i form av upplevelse och kvalitet.

En förutsättning för att detta skall fungera och en god cirkel ska skapas är en annan minst lika viktig faktor och det är servicemötet. Om inte servicemötet fungerar så kommer den goda cirkeln inte att starta, precis som att den inte kan starta utan differentiering. Servicemötet är, precis som en av våra rubriker säger, A och O i dansindustrin och det är en punkt som samtliga respondenter och vi författare är övertygade om. I branschen behöver ägare, lärare och andra medarbetare skapa goda relationer med sina elever för att de både ska känna sig välkomna och motiverade, men också för att kunna hjälpa dem i sin utveckling. Varje möte blir ett sannings ögonblick. Vi tror inte att detta är unikt för dansbranschen utan är betydelsefullt för de allra flesta branscher, men framförallt de som grundar på nära kundrelationer och där tilliten för tjänstemannen eller tjänsteföretaget är avgörande.

Tycker vi då att det vi nu kommit fram till var som vi trodde? Både ja och nej. Vi trodde att kvalitet och upplevelser var viktiga, men kanske att priset också var viktigt, framförallt att kunden skulle tycka att priset var viktigt om de fick frågan ställda till sig. Fallstudien har skarpt bekräftat att kvalitet, upplevelser och servicemötet går hand i hand för att skapa en god cirkel i företaget och att priset ligger något utanför cirkeln när dessa faktorer fungerar. Om det inte fungerar kan vi och respondenterna däremot tänka oss att kunderna ifrågasätter priset eller om det ligger orimligt högt så att de känner sig lurade. Studien bekräftar därför att en lågkostnadsstrategi och en strategi som fokuserar på kvalitet eller annan typ av differentiering båda kan fungera. Ofta används en kombination där det ena används mer eller mindre.

Är allting svart och vitt? Vi har ställt oss denna fråga och kommit fram till att allting inte riktigt är svart och vitt. Kvalitet till exempel kan betyda olika för olika människor. En del elever på dansskolorna kommer dit för att verkligen utvecklas, de vill utvecklas mycket eller till och med tävla. Andra kommer dit för skojs skull och för att pröva någonting nytt och då kan kvaliteten ha en mindre betydelse, medan de som vill utvecklas kan tappa intresse om kvaliteten är för låg. Vi upplever dock att de dansskolor som vi undersökt alla är mer intresserade av de kunder som vill utvecklas och de inte vill vara ett alternativ till gym och fitnessanläggningar som också börjat ha fler och fler dansklasser som Zumba, Afrodance och BodyJam.

### 5.2.1 Reflektioner kring arbetets gång

Hur tycker vi att arbetet har varit? Vi upplever att det har varit mycket givande och intressant att göra denna uppsats där vi verkligen lärt oss att priskrig inte alltid passar eller är den mest konkurrenskraftiga strategin. I den branschen som vi studerat har det där lilla extra för att få rätt utveckling och upplevelse varit mer viktigt, medan det mellan till exempel telefonoperatörer som tele2 och 3 kan vara viktigare att få sitt tjänsteerbjudande att verka förmånligast i pris.

Vi kan tänka oss att samma sak som gäller för dansindustrin även kan gälla för yrkeskategorier som konsulter, andra typer av pedagoger och andra med personnära och kompetenskrävande tjänster.

Det som vi upplever har varit svårt är att få den första kontakten med ledningen på vissa dansskolor och att koordinera vilka medarbetare som ska intervjuas. Dock är vi nöjda med att i slutändan fått tre av fyra dansskolor med i undersökningen. Om vi hade velat göra någonting annorlunda så hade det varit att på något sätt ta fram mer statistik kring samtliga dansskolors kundomsättning, prisutveckling och nettoomsättning från exempelvis de senaste fyra åren.

### 5.3 Framtida forskningsområden

Under arbetets gång har vi kommit i kontakt med så många olika intressanta områden som vi inte kunde behandla i denna uppsats. Bland annat hade det varit intressant att närmare undersöka kundernas behov och vad de efterfrågar. Det hade också varit intressant att djupare studera vad som kan förbättra deras upplevelse för att de ska återkomma och för att den goda cirkeln ska bibehållas. Ett ytterligare område som vi gärna hade önskat få reda på resultatet är en bred kvantitativ undersökning om hur siffror på de olika företagen förhåller sig.

### 5.4 Avslutande ord

Avslutningsvis vill vi poängtera att om man ska lyckas som dansskola så ska man satsa på kvalitet för att kunna starta den goda cirkeln samt för att kunna behålla den. Det motiverar vi med att dansskolorna får alltmer konkurrens från gym- och fitnessanläggningar, men även dansvideon och datoriserade spel som Wii och Kinect som lär ut dans hemma framför tv:n. Så länge dansskolorna har en god cirkel med hög kvalitet och upplevelse samt är mer erfaren och gedigen så kommer de troligen att överleva längst.

## Källförteckning

### Tryckta källor

Bitner, Mary Jo, Booms, Bernard H & Tetreault, Mary Stanfield (1990) *The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents*. Journal of Marketing, vol. 54 (1): 71-84

Bryman, Alan. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2. Malmö: Liber.

Corvellec & Lindquist (2005) *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber AB

Eliasson, B. & Kolár, C. (2006) *Affärsplanen – Praktisk handledning för affärsplanerare*. Malmö: Liber

Esaiasson, P, Gilljam, M, Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2012) *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Norstedts Juridik AB

Grove, Stephen J & Fisk Raymond P. (1992), "The service experience as theater", in *Advances in Consumer Research Volume 19*, eds. John F. Sherry, Jr. and Brian Sternthal, Provo, UT : Association for Consumer Research, Pages: 455-461

Grönroos, Christian. (1983) *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Cambridge, MA: marketing Science Institute

Grönroos, Christian. (2008) *Service management och marknadsföring*. Malmö: Liber

McKinsey & Company (2001) *Affärsplanering. En handbok för nya tillväxtföretag*. Stockholm: Ekerlids Förlag

Mossberg, Lena. (2003) *Att skapa upplevelser – från OK till WOW!* Lund: Studentlitteratur AB

Normann, Rickard. (2000) *Service management- ledning och strategi i tjänsteproduktion*. Malmö: Liber AB

Porter, Michael E. (2004) *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: eith a new introduction*. New York: Free Press

Solomon et al (1985) *A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter*. Journal of Marketing, vol. 49 (Winter): 99-111

Stern, Andrew A. (1993) "Pricing and differentiation strategies", *Strategy & Leadership*, Vol. 17 Iss: 5 pp. 30 - 34

Trott, Paul (2011) *Innovation management and new product development*. Financial Times: Prentice Hall

### **Elektroniska källor**

*Hemsida dansskola 1* Datum: 2012-05-10

*Hemsida dansskola 2* Datum: 2012-05-10

*Hemsida dansskola 3* Datum: 2012-05-10

### **Verbala Källor**

*Respondent dansskola 1*, 2012-04-27 klockan 10.30

*Respondent dansskola 2*, 2012-04-30 klockan 14.15

*Respondent dansskola 3*, 2012-04-09 klockan 18.00

*Respondent (ägare) dansskola 2*, 2012-05-07 klockan 14.00

## Bilaga 1.1 Intervjuguide 1 - Medarbetare

### Intervjuguide Medarbetare

1. Berätta lite om din dansbakgrund.
2. Är detta ditt extrajobb, hobby eller jobbar du enbart som danslärare?
3. Vilka stilar undervisar du i?
4. Vad anser du är viktigt på din arbetsplats? (lön, kollegor, elever, psykosocial arbetsmiljö?)
5. Trivs du på din arbetsplats?
6. Varför ja/nej?
7. Vad skulle du vilja ändra på eller förbättra?
8. Om du skulle starta en dansstudio eller liknande företag, vad skulle du tycka var viktigast?
9. Hur ser du på kunderna?

## Bilaga 1.1 Intervjuguide 2 – Ägare

1. Vad ville du skulle vara speciellt med din dansskola när du startade den?
2. Vad är det du gör så bra att dina kunder återkommer?
3. Vad gör du för att få dina kunder ska trivas?
4. Vad är din dansskola bättre än alla andra?
5. Vad skulle du vilja vara bättre på än alla andra dansskolor?



## Bilaga 3.1 Enkätmall och enkätresultat – Kunder

1. Kön
  - Kvinna 90,3%
  - Man 9,7%
2. Ålder

9 år eller yngre	0
10-14	9,7%
15-19	64,5%
20-24	29%
25-29	0
30-39	0
40-49	3,2%
50 år eller äldre	0

3. Hur tar du dig till studion?

Går	35,5%
Cyklar	16,1%
Kör bil	12,9%
Blir skjutsad	9,7%
Åker kollektivt	58,1%

4. Vilken stil dansar du?  
Reggaeton, poledance, hip hop, balett, disco, pussycat dolls etc .
5. Vem betalar din avgift?

Jag själv	41,9%
Mina föräldrar	51,6%
Någon annan	6,5%

6. Vilka av dessa dansskolor känner du till i Helsingborg?

Dansskola 2	90,3%
Dansskola 1	80,6%
Dansskola 4	80,6%
Dansskola 3	80,6%
Ingen	0

Andra svar – dansstudion, nicolais kvällskurser

7. Varför dansar du på just denna dansskola? (Välj de två avgörande alternativen)

Bra lärare	83,9%
Fin studio	45,2%
Bra pris	12,9%
Bra utbud	41,9%
Bra rykte	22,6%
Bra lokalisering	16,1%
Schema som passar mig	41,9%
Har vänner som går/jobbar här	29%

8. Vad gör så att du stannar på din dansstudio?
  - utvecklas inom dansen, trivs bland människorna, mycket evengemang
  - Vill utvecklas vidare med samma lärare.
  - Det är kul och lite utmanande
  - Dansar inte längre.

- Det är kul, bra lärare
- Danshuset har just den stilen som jag var ute efter just då; Balett. Och jag jobbar just nu på Dansskola 3.
- Bra personal.
- Duktiga, välutbildade lärare som tar en sak i taget. Fina salar och roliga danstävlingar/uppvisningar.
- Lär mig mycket, underbar lärare.
- Gemenskap med meddansare och tränare. Valuta för pengarna och roliga danslektioner.
- Vårshow
- Väldigt bra och engagerad lärare. Roliga lektioner och danser. Trevlig grupp. Nära där jag bor.
- Lärarna och att det utvecklar mig
- Roligt!
- Utbudet och lärarna
- För den är awesome
- Alla duktiga lärare och härligt dansgäng
- För att jag trivs så oerhört bra på Dansskola 3! Riktigt härlig stämning och -mer än bara dans!
- Jag trivs här
- bra lärare
- Det är bra lärare och man får träffa mycket folk.
- De är min skola
- Har roligt på träningarna, lär mig och utvecklas.
- Jag tycker jag utvecklas och blir glad
- Koreografin på dansen och hur läraren är.
- Har blivit vänner med lärare och dansvännerna
- Glädje och utveckling
- Dem är riktigt, riktigt duktiga. :)
- Personalen
- Jag har roligt där och lär mig mkt!
- Utveckling,glädje

9. Vilka är de 3 viktigaste delarna på din upplevelse i dansskolan

Lounge	3,2%
Inredning	16,1%
Atmosfär	41,9%
Relation med front	9,7%
After work / fritidsaktiviteter som anordnas av skolan	0
Profilkläder	3,2%
Hjälp med beställning av tillbehör	3,2%
Tidsfördrivande aktiviteter i ett ev hängrum	3,2%
Parkeringsplatser	0
Kortbetalning	0
Tillgång till fika	0
Bra musik i hängrummet	0
Toaletter	16,1%
Klädförvaring	0
Dusch	3,2%

## Bilaga 4.1 Dokumentstudier

Parametrar	Dansskola 1	Dansskola 2	Dansskola 3
Layout	4	5	5
Information	5	5	5
Hur väl dansskolan talar om sig själv	3	3	1
Pris	4	2	3
Aktivitet	5	3	5
Enkelhet att navigera	1	2	1

### Förklaring av dokumentstudierna

Dokumentstudien utfördes genom en studie av respektive dansskolas hemsida utifrån några olika parametrar.

Layout mättes genom en objektiv värdering av hur påkostad och avancerad hemsidan var. Skalan för detta var 1-5 där 1 var lågt och 5 var högt.

Informationen mättes utifrån hur mycket information hemsidan innehöll om dansskolan, dess verksamhet, aktiviteter och kontaktuppgifter. I denna användes skala 1-5 genom att 1 var mindre informativt medan 5 var mycket informativt.

Hur väl dansskolan talar om sig var tänkt att visa på hur mycket dansskolorna öppet berättar om de tävlingar och event de är stolta över att ha representerat. I skalan innebär 1 att dansskolan berättar lite eller ingenting medan 5 innebär att de berättar i en mycket hög utsträckning.

Mätningen av priset fick göras utifrån en jämförelse av dansskolorna där ett pris fick bli riktpriiset och få en siffra för det. 1 menar på lågt pris och 5 på ett högt pris.

Aktivitet är både en kombination av hur aktiva de är med att uppdatera hemsidan med aktuella nyheter samt hur aktiva de är överhuvudtaget med att hitta på nya event och liknande. Låg aktivitet får 1 och hög aktivitet får 5.

Enkelhet att navigera är hur lätt det är att hitta på hemsidan där 1 är lätt och 5 är svårt.